

THỰC TRẠNG HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG PHỔ THÔNG XÂY DỰNG TÂM NHÌN ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG DẠY HỌC

Vũ Thị Mai Hương

*Khoa Quản lý Giáo dục, Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển Nghiệp vụ Sư phạm,
Trường Đại học Sư phạm Hà Nội*

Tóm tắt. Lãnh đạo dạy học (Instructional Leadership) nhấn mạnh đến sự thay đổi vai trò của hiệu trưởng từ một người quản lý trở thành một nhà lãnh đạo hoạt động dạy học trong nhà trường. Một trong những thành tố cấu thành nên mô hình lãnh đạo dạy học là xây dựng tầm nhìn của nhà trường theo định hướng tạo điều kiện cho giáo viên phát triển chuyên môn, nghiệp vụ liên quan đến hoạt động giảng dạy và cuối cùng chia sẻ tầm nhìn này với tất cả các giáo viên, các bên có liên quan đến nhà trường. Bài viết nghiên cứu các vấn đề lí luận về lãnh đạo dạy học liên quan đến xây dựng tầm nhìn cho hoạt động dạy học; trên cơ sở đó dùng phương pháp nghiên cứu định lượng kết hợp phỏng vấn bán cấu trúc để thu thập dữ liệu, dữ liệu được xử lý trên phần mềm SPSS 18.0. Kết quả nghiên cứu thực trạng chỉ ra tầm quan trọng của xây dựng tầm nhìn của lãnh đạo dạy tại các trường phổ thông, hiệu trưởng đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động này. Khi đi vào thực hiện, nội dung duy trì tầm nhìn của hiệu trưởng đang được các đơn vị thực hiện tốt nhất trên phương diện nhận thức và thực tiễn áp dụng. Bên cạnh đó, việc hiệu trưởng lan toả tầm nhìn và thu hút các bên có liên quan cần được chú ý để tầm nhìn là sản phẩm của tập thể các bên có liên quan cùng cộng đồng trách nhiệm.

Từ khóa: Lãnh đạo dạy học, tầm nhìn, tầm nhìn hoạt động dạy học, hiệu trưởng trường phổ thông, xây dựng tầm nhìn hoạt động dạy học.

1. Mở đầu

Lãnh đạo dạy học (Instructional Leadership) xuất hiện vào những thập niên 70, 80 của thế kỉ XX [1-2]. Theo Bantu Sijako (2007) và Hallinger, P. & Murphy, J. (1985), lãnh đạo dạy học liên quan chặt chẽ đến sự thay đổi vai trò của hiệu trưởng từ một người quản lý, quản trị trường học, trở thành một nhà lãnh đạo giảng dạy và cuối cùng chia sẻ vai trò này với tất cả các giáo viên trong nhà trường. Lãnh đạo dạy học gắn liền với tính tự chủ của nhà trường, tự chủ chuyên môn của giáo viên [3-4]. Douglas Wieczorek, Carolyn Manard (2018) và Jana Michelle Alig – Mielcarek (2003) chỉ ra khía cạnh kỹ thuật của lãnh đạo dạy học liên quan đến các phương thức quản lí truyền thống, cụ thể là: lập kế hoạch, quản lí thời gian, phát triển tổ chức. Thành phần lãnh đạo nguồn nhân lực của hoạt động lãnh đạo dạy học bao gồm tất cả các khía cạnh liên quan đến cá nhân của lãnh đạo dạy học, vai trò hiệu trưởng trong hoạt động giảng dạy như: hoạt động dạy, hoạt động học và thực hiện chương trình giảng dạy [5-6].

Một trong những yếu tố để xác định đặc trưng của lãnh đạo dạy học là xây dựng tầm nhìn của nhà trường theo định hướng tạo điều kiện cho giáo viên phát triển chuyên môn, nghiệp vụ

liên quan đến hoạt động giảng dạy. Năm 2009, Heck, R. H., & Hallinger, P. nhấn mạnh: người hiệu trưởng phải thể hiện các kỹ năng chuyên môn/lãnh đạo và kỹ năng quan hệ với con người trong vai trò giảng dạy của mình. Học giả này cho rằng lãnh đạo tốt cần tạo điều kiện cho sự hợp tác, giao tiếp, phản hồi, tạo ra sự ảnh hưởng và tính chuyên nghiệp thông qua việc thiết lập một tầm nhìn và một hệ thống giá trị trong nhà trường [7]. Bendikson và cộng sự (2012) phân biệt giữa lãnh đạo giảng dạy trực tiếp và gián tiếp. Các tác giả này giải thích rằng một mặt, lãnh đạo giảng dạy trực tiếp là lãnh đạo tập trung vào chất lượng thực hành giảng dạy, bao gồm cả chất lượng của chương trình giảng dạy, hoạt động giảng dạy trên lớp của giáo viên cũng như công việc đánh giá hoạt động giảng dạy. Mặt khác, lãnh đạo giảng dạy gián tiếp đề cập đến việc tạo ra các điều kiện để dạy và học tốt. Để giáo viên thực hiện tốt hoạt động giảng dạy của mình, lãnh đạo dạy học cần đảm bảo các khía cạnh như chính sách [8]. Trong mô hình lãnh đạo chỉ dẫn của Hallinger (2005) thì một nhà lãnh đạo dạy học phải tạo ra mục tiêu rõ ràng để tập trung vào việc học của học sinh. Dẫn nghiên cứu của Piaget (1969), Hallinger (2005) tin rằng mục tiêu chính của giáo dục là giúp trẻ học cách học. Để thực hiện một lớp kiến tạo, trước hết, một giáo viên phải nêu rõ mục tiêu rõ ràng để quá trình thực hiện thành công. Do đó, thông qua lí thuyết học tập kiến tạo, một nhà lãnh đạo giảng dạy có thể sử dụng lí thuyết học tập này như một hướng dẫn để nêu rõ các mục tiêu học tập của trường học. Là một nhà lãnh đạo giảng dạy, trách nhiệm của họ là đảm bảo nhân viên, giáo viên của trường hiểu được các mục tiêu mà họ cần phải đạt được, đặc biệt là trong các mục tiêu học tập của trường [9]. Vấn đề về tầm nhìn của lãnh đạo dạy học được đánh giá là đặc trưng của lãnh đạo dạy học. Tầm nhìn đó được đề cập chưa nhiều trong các công trình nghiên cứu, lồng ghép trong các nghiên cứu tổng thể về lãnh đạo dạy học. Bài viết tập trung vào một khía cạnh của lãnh đạo dạy học là xây dựng tầm nhìn liên quan đến hoạt động dạy học; đồng thời cũng tiến hành nghiên cứu thực trạng vai trò của hiệu trưởng đối với hoạt động này tại các trường phổ thông của Việt Nam.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Lãnh đạo dạy học và việc xây dựng tầm nhìn và chiến lược đối với hoạt động dạy học

2.1.1. Lãnh đạo dạy học

Thuật ngữ lãnh đạo dạy học (Instructional Leadership) mô tả vai trò trọng yếu của hiệu trưởng đối với việc kiến tạo nên những thành tựu xuất sắc trong giáo dục. Để có thể thành công trong công cuộc kiến tạo này, một người hiệu trưởng không chỉ cần có những ý tưởng mới mẻ và có tính đột phá, mà theo Richardson và cộng sự (năm 1989) thì hiệu trưởng còn cần hướng tới những thành quả nổi bật trong hoạt động giáo dục, cần phải là một người luôn đặt chất lượng dạy học ở vị trí ưu tiên hàng đầu trong mọi hoạt động của nhà trường, cần phải chuyển hóa tầm nhìn thành hiện thực [4]. Fullan mở rộng cách định nghĩa về lãnh đạo dạy học mang tính khái quát trên cả bình diện lãnh đạo và quản lí: lãnh đạo dạy học là một dạng thức linh hoạt, là một hợp phần của vai trò lãnh đạo, nơi mà công việc của hiệu trưởng là “cùng với giáo viên tạo lập nên nhà trường bằng cách liên kết các giáo viên trong việc chia sẻ những mục tiêu của nhà trường, tăng cường cơ hội học tập cho họ, đồng thời chia sẻ với những cam kết của giáo viên và theo dõi việc học tập của học sinh” [4].

Vai trò lãnh đạo dạy học của hiệu trưởng có mục đích rõ ràng là cung cấp nguồn lực cho hoạt động dạy học, quản lí chương trình, kiểm tra (phân định) kế hoạch bài học và xác định giá trị của giáo viên. Nói một cách ngắn gọn, lãnh đạo dạy học là những hành động mà người hiệu trưởng sử dụng nhằm nâng cao chất lượng học tập của học sinh [4]. Người hiệu trưởng có các hành động liên quan đến hoạt động dạy học, coi trọng chất lượng quá trình dạy học trong nhà trường trước tiên và cố gắng giữ vững quan điểm đó trong quá trình thực hiện.

Ở Việt Nam, thuật ngữ lãnh đạo dạy học được xem xét trong bối cảnh cạnh tranh với quản lý, lãnh đạo chuyên môn, với quản lý hoạt động dạy học. Lãnh đạo dạy học nhấn mạnh đến việc người hiệu trưởng trong quá trình quản lý nhà trường của mình tập trung mọi nỗ lực để nâng cao chất lượng giáo dục của học sinh và chất lượng chuyên môn của người giáo viên trong nhà trường.

2.1.2. Vai trò của hiệu trưởng trong xây dựng tầm nhìn, chiến lược cho hoạt động dạy học

Phillips (2009: 2), trong phân tích của mình về lãnh đạo dạy học, quản trị và quản lý, lập luận rằng lãnh đạo dạy học bao gồm: thiết lập các mục tiêu rõ ràng; phân bổ nguồn lực cho giảng dạy; quản lý chương trình giảng dạy; giám sát thiết kế kế hoạch giảng dạy (giáo án); và đánh giá giáo viên [7], [9]. Nó cũng liên quan đến những hành động mà hiệu trưởng thực hiện hoặc ủy thác cho người khác để thúc đẩy sự tiến bộ trong học tập của học sinh. Một số yếu tố chính đặc trưng cho lãnh đạo hoạt động dạy học và phân biệt nó với các hoạt động quản lý và điều hành khác bao gồm ưu tiên và tập trung vào sự liên kết của chương trình giảng dạy, hướng dẫn và đánh giá giảng dạy theo tiêu chuẩn; phân tích dữ liệu; văn hóa học tập suốt đời cho người trưởng thành; văn hóa học đường và môi trường học tập; lãnh đạo giảng dạy có tầm nhìn; các biến liên quan đến lãnh đạo dạy học. [7], [9]

Hiệu trưởng với tư cách là người lãnh đạo giảng dạy phải đảm bảo có sự liên kết giữa chương trình giảng dạy, hướng dẫn và đánh giá về tiêu chuẩn cần thiết để đảm bảo thành tích của người học. Để hiện thực hóa mục tiêu này, Phillips (2009: 2) lập luận rằng hiệu trưởng với tư cách là một nhà lãnh đạo giảng dạy nên là một giáo viên thực hành [8]. Ông còn cho rằng các nhà lãnh đạo chỉ dẫn cần biết những gì đang diễn ra trong lớp học, đây là cơ hội để đi qua thực tiễn giảng dạy đang diễn ra trong nhà trường. Một khi hiệu trưởng tiếp xúc với những gì xảy ra trong lớp, họ sẽ có thể đánh giá cao một số vấn đề mà giáo viên và người học gặp phải, giải quyết các vấn đề hướng dẫn từ quan điểm trên quan điểm thay vì từ quan điểm giảng dạy của họ, thiết lập một cơ sở từ đó giải quyết và đưa ra quyết định chương trình giảng dạy, và củng cố niềm tin rằng "mục đích duy nhất của trường là phục vụ nhu cầu giáo dục của học sinh" [7], [9].

Phillips (2009: 1) cho rằng lãnh đạo là sự cân bằng giữa quản lý và tầm nhìn và nhà lãnh đạo hoạt động dạy học phải đưa tầm nhìn đó thành hiện thực. Để hiện thực hóa tầm nhìn vào trong thực tiễn hoạt động giảng dạy và có kết quả hiện hữu cần một hiệu trưởng duy trì mối liên hệ gắn bó và thường xuyên với đội ngũ lãnh đạo của mình và toàn bộ nhân viên, giáo viên nhà trường. Mối liên hệ chặt chẽ giúp hiệu trưởng đánh giá năng lực của họ, thông qua việc kiểm tra và nắm bắt kịp thời những vấn đề phát sinh để có phương pháp hỗ trợ nhân viên và giáo viên cải thiện hoạt động của mình. Nỗ lực này chỉ trở nên khả thi khi hiệu trưởng nhà trường là người lãnh đạo giảng dạy, là người hiểu biết, không ngừng học hỏi và suy nghĩ, đánh giá cao giá trị của trí tuệ. Hiệu trưởng là người quan tâm đến ý tưởng và sẵn sàng đáp ứng những thử nghiệm cho những điều tiến bộ và đổi mới [7],[9].

Jana Michelle Alig-Mielcarek (2003) nghiên cứu đặc trưng của lãnh đạo dạy học bao gồm việc xác định và truyền đạt các mục tiêu được chia sẻ: có nghĩa là nhà lãnh đạo có trách nhiệm thiết lập sự hợp tác với nhân viên về những mục tiêu họ mong muốn đạt được và cách họ sẽ đạt được kết quả chung và cá nhân mà họ đang phấn đấu [6].

Theo điều lệ trường trung học cơ sở, “Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện nhiệm vụ năm học” trong trường phổ thông là nhiệm vụ và quyền hạn của hiệu trưởng [10].

Xây dựng tầm nhìn và chiến lược cho hoạt động dạy học là hoạt động được đề cập đầu tiên khi nói về mô hình lãnh đạo dạy học. Ở đây, tầm nhìn là hình ảnh về tương lai của tổ chức. Hình ảnh tương lai đó mang tính tích cực mà tất cả mọi người trong tổ chức đều tin tưởng, hướng đến, mong muốn biến thành hiện thực. Công việc chủ đạo, chính thức của lãnh đạo để phân biệt với quản lý là tạo ra tầm nhìn. Tầm nhìn giúp định hướng xem nhà lãnh đạo sẽ dẫn dắt tổ chức mình đi tới đâu. Lãnh đạo cũng có nhiệm vụ giúp tổ chức hình dung ra tương lai.

Theo Benkison L và cộng sự (2012), nhà lãnh đạo hướng dẫn xác định các mục tiêu của nhà

trường, giám sát và theo dõi tiến trình thực hiện mục tiêu đó. Tầm nhìn giúp làm rõ hướng mà một tổ chức cần phải hướng tới. Tầm nhìn là đích đến trong tương lai của tổ chức. Tầm nhìn là điều cần thiết để thiết lập bản chất cũng như hướng thay đổi [8]. Những chiến lược này có thể khác nhau giữa các trường bởi vì bối cảnh trong đó các trường hoạt động khác nhau. Điều quan trọng là các mục tiêu của nhà trường khi được đặt ra phải hướng tới mục đích có thể đạt được. Trong thực tế, các mục tiêu của trường học thường được gói gọn trong một tuyên bố về tầm nhìn hoặc sứ mệnh chắc chắn bị ảnh hưởng bởi những áp lực phát ra từ môi trường giáo dục rộng lớn hơn. Do đó, tầm nhìn có tính thực tiễn và hiệu quả là một phương thức để đánh giá về một lãnh đạo hiệu quả. Nhiệm vụ của một nhà trường được quyết định bởi hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn và đội ngũ các bên có liên quan đến quản lý nhà trường bao gồm các nhà giáo dục, người học và cơ quan quản lý nhà nước. Một hiệu trưởng thành công phải có một tầm nhìn rõ ràng cho thấy tất cả các thành phần sẽ hoạt động như thế nào tại một thời điểm cụ thể trong tương lai. Các nhà lãnh đạo thành công dự kiến sẽ tham gia với nhân viên và các bên liên quan khác để đưa ra mức độ cam kết cao hơn để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Biểu hiện của xây dựng tầm nhìn được thể hiện trong bảng dưới đây

Bảng 1. Biểu hiện liên quan đến các yếu tố thuộc về tầm nhìn, sứ mệnh hoạt động giảng dạy

Các tiêu chí	Tầm nhìn	Các câu hỏi định hướng
Cải thiện thực hành giảng dạy. Dựa trên tầm nhìn chung về việc dạy và học hiệu quả, lãnh đạo nhà trường tập trung vào việc học; nuôi dưỡng một nền văn hóa hướng đến cải tiến liên tục; giám sát, đánh giá và phát triển hoạt động của người giáo viên để cải thiện hoạt động dạy học.	- Lãnh đạo nhà trường sử dụng dữ liệu, bằng chứng và yêu cầu đặt ra của năm học để phân tích việc học của học sinh cũng như để đánh giá hoạt động của giáo viên và thực hiện nhiệm vụ lãnh đạo. - Lãnh đạo nhà trường sử dụng kế hoạch giáo dục/ thời khoá biểu để: »Quan sát giáo viên thực hiện hoạt động dạy học. »Tham gia vào điều tra đột xuất và định kỳ. »Lập kế hoạch phát triển chuyên môn cá nhân và tập thể thông qua bồi dưỡng, tập huấn. - Lãnh đạo nhà trường sử dụng dữ liệu và bằng chứng về việc học tập của học sinh và thực hành của giáo viên để thông báo phản hồi về hiệu quả hoạt động dạy học cho giáo viên.	1.1. Bằng chứng nào cho thấy những nỗ lực của lãnh đạo dẫn đến cải thiện hoạt động giảng dạy của giáo viên và học tập của sinh viên? 1.2. Lãnh đạo phân công công việc như thế nào để đảm bảo sự hợp tác và lãnh đạo tập trung để các nhiệm vụ của lãnh đạo hoạt động dạy học được hoàn thành? 1.3. Ban lãnh đạo nhà trường thu thập dữ liệu gì để tìm hiểu về các xu hướng trong thực hành giảng dạy cũng như hiệu quả của học sinh và các vấn đề học tập? 1.4. Bằng chứng nào cho thấy tồn tại một tầm nhìn chung về việc dạy và học hiệu quả và việc cải thiện hoạt động giảng dạy được định hướng bởi tầm nhìn đó? 1.5. Kế hoạch và thời khoá biểu giảng dạy đóng vai trò gì trong việc quan sát, phân tích, phản hồi và tìm hiểu về thực trạng hoạt động giảng dạy? 1.6. Ban lãnh đạo nhà trường sử dụng giám sát hướng dẫn và đánh giá như thế nào trong việc

		cải tiến hoạt động dạy học?
Phân bổ nguồn lực Lãnh đạo nhà trường có chiến lược phân bổ nguồn lực để hoạt động giảng dạy và học tập của học sinh được cải thiện liên tục.	• Lãnh đạo nhà trường sử dụng các nguồn tài chính, thời gian, cơ sở vật chất, công nghệ và quan hệ đối tác một cách sáng tạo và công bằng để hoàn thành mục tiêu dạy và học cho tất cả học sinh. • Hiệu trưởng và đội ngũ lãnh đạo đưa ra các quy trình và thủ tục rõ ràng để được hỗ trợ giảng dạy. • Lãnh đạo nhà trường sử dụng dữ liệu để đưa ra quyết định công bằng về việc phân bổ nguồn lực.	2.1. Việc phân phối các nguồn lực (thời gian, tiền bạc, công nghệ, không gian, vật liệu và chuyên môn) liên quan đến việc dạy và học được cải thiện trong trường này như thế nào? bạn có chứng cứ gì? 2.2. Làm thế nào hiệu trưởng nhà trường thực hiện lãnh đạo hoạt động dạy học để giúp cải thiện thực hành giảng dạy? 2.3. Làm thế nào các quyết định được đưa ra về phân bổ nhân sự đảm bảo các nhu cầu khác nhau của học sinh được đáp ứng? 2.4. Làm thế nào để các lãnh đạo nhà trường sử dụng thời gian của giáo viên và khuyến khích hợp tác để thúc đẩy chương trình giảng dạy?
Lãnh đạo nhà trường có sự tham gia Hiệu trưởng trong chiến lược quản lý nhân sự và phát triển môi trường làm việc nhấn mạnh giáo viên có quyền truy cập các hỗ trợ nhằm cải thiện hoạt động dạy học	• Lãnh đạo nhà trường tuyển dụng, giới thiệu, hỗ trợ và phát triển đội ngũ giáo viên có trình độ cao nhất. • Lãnh đạo dạy học sử dụng các quy trình quan trọng như lập kế hoạch, thực hiện, vận động, hỗ trợ, truyền đạt và giám sát mọi trách nhiệm liên quan để chương trình giảng dạy, hướng dẫn và lập kế hoạch cải tiến trường học. • lãnh đạo dạy học tạo ra môi trường làm việc có sự hỗ trợ, bao gồm các cơ hội phát triển nghề nghiệp, tạo ra khoảng thời gian và không gian để hợp tác, tiếp cận với các cộng đồng học tập chuyên nghiệp.	3.1. Bằng chứng gì cho thấy lãnh đạo nhà trường thực hiện các nỗ lực chiến lược tuyển dụng, thuê / giữ lại, hỗ trợ và phát triển đội ngũ nhân viên tốt nhất? 3.2. Dữ liệu và quy trình nào chứng tỏ lãnh đạo thực hiện lập kế hoạch cho giảng dạy và nâng cao hiệu quả hoạt động dạy học? 3.3. Bằng chứng gì chứng tỏ giáo viên có các cơ hội phát triển nghề nghiệp?

Nguồn [8]

Hiệu trưởng của các trường đạt thành tích cao thường xác định một tầm nhìn rõ ràng và mục tiêu học tập cụ thể (Leithwood & Reich, 2003 dẫn theo 9). Tầm nhìn và tuyên bố sứ mệnh là một trong những thực tiễn của trường đã thành công trong việc giúp tất cả học sinh đạt được trình độ cao. Điều này có nghĩa là, nếu không có tầm nhìn, một trường học sẽ không biết hướng mà nó đang di chuyển. Tầm nhìn là điều cần thiết để thiết lập điểm nổi bật và ưu thế của mỗi nhà trường cũng như hướng phát triển của nhà trường (Bush, 1998 dẫn theo 9). Một tầm nhìn cần phải có khung thời gian, theo chiến lược, cần được đánh giá theo thời gian. Các hiệu trưởng phải sử dụng tất cả các kênh truyền thông hiện có để lan toả tầm nhìn. Chúng được thể hiện ở cổng chính của trường, bảng thông báo, chức năng nhân viên, các cuộc họp của nhà trường, các cuộc họp cộng đồng và trang nhất của các bản tin. Trong các cuộc họp mặt chính thức và không

chính thức, các hiệu trưởng nên phát đi tầm nhìn của các trường của họ một khi nó đã được tất cả các bên liên quan và các thành viên cộng đồng chấp thuận.

Như vậy, trong lãnh đạo dạy học vai trò của hiệu trưởng đối với việc xác định sứ mệnh và tầm nhìn liên quan đến chỉ ra mục tiêu rõ ràng cho hoạt động dạy học, Phổ biến và lan tỏa sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu của hoạt động dạy học, Duy trì tầm nhìn tích cực đối với hoạt động dạy học, Thu hút các bên có liên quan trong xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh cho lãnh đạo hoạt động dạy học

2.2. Thực trạng xây dựng tầm nhìn đối với hoạt động dạy học của hiệu trưởng trường phổ thông

2.2.1. Tổ chức nghiên cứu thực trạng

Để đánh giá thực trạng, nghiên cứu dùng phương pháp nghiên cứu định lượng có kết hợp phỏng vấn bán cấu trúc để thu thập dữ liệu. Bảng hỏi được thiết kế để điều tra trên lượng khách thể nghiên cứu bao gồm: 55 giáo viên và 42 cán bộ quản lý trên địa bàn

Kết quả khảo sát được thu thập và xử lý bằng phần mềm SPSS 18.0, hệ số Cronbach's Alpha cho toàn bộ thang đo là 0,969 cho thấy thang đo đạt độ tin cậy rất cao.

Nghiên cứu tập trung khảo sát nhận thức về tầm quan trọng của xây dựng tầm nhìn của lãnh đạo hoạt động dạy học; nhận thức và mức độ thực hiện các khâu trong xây dựng tầm nhìn cho hoạt động dạy học

2.3. Kết quả nghiên cứu thực trạng

2.3.1. Nhận thức về tầm quan trọng của xây dựng tầm nhìn của lãnh đạo hoạt động dạy học

Bảng 2. Thực trạng nhận thức của CBQL về tầm quan trọng của xây dựng tầm nhìn cho hoạt động dạy học của hiệu trưởng

STT	Nội dung	Tỉ lệ (%)				
		<i>Rất quan trọng</i>	<i>Quan trọng</i>	<i>Bình Thường</i>	<i>Ít quan trọng</i>	<i>Không quan trọng</i>
1	Đánh giá về xây dựng tầm nhìn của lãnh đạo hoạt động dạy học	66,7	27,8	0	0	5,6

Cán bộ quản lý đánh giá vai trò của hiệu trưởng ở mức độ khá. Theo kết quả khảo sát, số CBQL đánh giá ở mức cao nhất việc xây dựng tầm nhìn của lãnh đạo hoạt động dạy học chiếm tỉ lệ 66,67 %. Khi phỏng vấn hiệu trưởng trường THCS 1 cho biết, mặc dù hiệu trưởng không trực tiếp tham gia giảng dạy nhiều như giáo viên nhưng việc định hướng mục tiêu và con đường đi của hoạt động dạy học trong nhà trường sẽ chỉ ra đích đến và lộ trình cần thực hiện để đạt được mục tiêu đề ra cho toàn trường. Do đó, việc xây dựng tầm nhìn là vô cùng cần thiết và quan trọng. Bên cạnh đó vẫn còn 5,6% CBQL đánh giá việc xác định tầm nhìn của lãnh đạo dạy học là không quan trọng. Qua trao đổi về những hiểu biết đối với lãnh đạo dạy học, một số CBQL chưa hiểu rõ về lãnh đạo dạy học, vẫn đang nhầm lẫn giữa vai trò quản lý và lãnh đạo của hiệu trưởng nhà trường đối với hoạt động dạy học.

Giáo viên đánh giá vai trò của hiệu trưởng ở mức độ khá, số giáo viên nhận thức “rất quan trọng” chiếm tỉ lệ 66,1 %. Số liệu khảo sát cho thấy mức độ chênh lệch mức độ đánh giá giữa GV và CBQL không lớn, giáo viên là lực lượng trực tiếp tham gia vào hoạt động dạy học tuy nhiên hiệu trưởng điều phối chung các hoạt động dạy học, do đó hiệu trưởng có vai trò nhất định trong xác định tầm nhìn cho hoạt động dạy học.

Bảng 3. Thực trạng nhận thức của GV về tầm quan trọng của xây dựng tâm nhìn cho hoạt động dạy học của hiệu trưởng

STT	Nội dung	Tỉ lệ (%)				
		Rất quan trọng	Quan trọng	Bình Thường	Ít quan trọng	Không quan trọng
1	Đánh giá về xây dựng tâm nhìn của lãnh đạo hoạt động dạy học	66,1	25	0	0	8,9

2.3.2. Vai trò của hiệu trưởng trong xây dựng tâm nhìn, sứ mệnh cho hoạt động dạy học

Bảng 4. Thực trạng vai trò của hiệu trưởng trong xây dựng tâm nhìn, sứ mệnh cho hoạt động dạy học

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC	Tỉ lệ (%)					ĐTB	ĐLC	Tỉ lệ (%)				
				Rất quan trọng	Quan trọng	Bình Thường	Ít quan trọng	Không quan trọng			Rất thường xuyên	Thường xuyên	Bình thường	Ít thường xuyên	Không bao giờ
1	Xác định sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu của hoạt động dạy học	4,21	0,59	30,4	60,7	8,9	0	0	3,95	0,79	23,2	51,8	23,2	0	1,8
2	Phổ biến và lan tỏa sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu	4,1	0,56	37,5	62,5	0	0	0	4,1	0,92	28,6	58,9	7,1	0	5,4

	của hoạt động dạy học														
3	Duy trì tầm nhìn tích cực đối với hoạt động dạy học	4,38	0,52	71,4	26,8	1,8	0	0	4,12	0,76	30,4	55,4	12,5	0	1,8
4	Thu hút các bên có liên quan trong xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh cho lãnh đạo hoạt động dạy học	4,14	0,84	30,4	62,5	1,8	1,8	3,6	3,94	0,98	25	58,9	7,1	3,6	5,4

Nhìn vào bảng số liệu ta thấy, tiêu chí được nhận thức và thực hiện tốt nhất là: “Duy trì tầm nhìn tích cực đối với hoạt động dạy học” đạt ĐTB = 4,375 về nhận thức và 4,125 về thực hiện. Khi trao đổi với lãnh đạo trường THCS 2 về nguyên nhân tại sao cần “Duy trì tầm nhìn tích cực đối với hoạt động dạy học” thì được biết: xây dựng tầm nhìn nói chung và đối với hoạt động dạy học nói riêng là đặc trưng thể hiện vai trò lãnh đạo của hiệu trưởng nhà trường, do đó, khi thực hiện lãnh đạo hoạt động dạy học tầm nhìn về hoạt động dạy học được đặt ra hàng đầu, tầm nhìn vừa thể hiện được tính chủ động, sáng tạo của giáo viên vừa nâng cao chất lượng dạy học của nhà trường. Tiêu chí được đánh giá thấp nhất về mức độ quan trọng là : “Phổ biến và lan tỏa sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu của hoạt động dạy học” có ĐTB đạt 4,107. Mặc dù đều xác định tầm quan trọng của xây dựng tầm nhìn trong hoạt động lãnh đạo dạy học nhưng hiệu trưởng các trường chưa tuyên truyền được tầm nhìn đến các bên có liên quan. Trong trao đổi, giáo viên cho biết: hầu hết tầm nhìn của nhà trường mới chỉ phổ biến đến giáo viên; hoạt động phổ biến chủ yếu trong các cuộc họp đề xuất phương hướng nên mức độ nắm và tạo ảnh hưởng của tầm nhìn chưa cao. Tiêu chí “Xác định sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu của hoạt động dạy học” lại có mức độ thực hiện được đánh giá thấp nhất đạt ĐTB = 3,9464. Qua phỏng vấn, một số hiệu trưởng đã

có hiểu biết nhất định về tầm nhìn, một số vẫn chưa được trang bị đầy đủ về nội dung và cách thức tiến hành; giáo viên coi xây dựng tầm nhìn là công việc của lãnh đạo nhà trường. Đây là những nguyên nhân chủ đạo khiến việc xây dựng tầm nhìn chưa đạt hiệu quả cao.

Kết quả nghiên cứu thực trạng cho thấy, xây dựng tầm nhìn của lãnh đạo dạy học đóng vai trò quan trọng định hướng sự phát triển, bước đi và định ra đích đến của hoạt động dạy học trong mỗi trường phổ thông. Đa số giáo viên và cán bộ quản lý đã nhận thức được mức độ quan trọng của vấn đề. Khi đi vào thực hiện, việc duy trì tầm nhìn đang được các đơn vị khảo sát thực hiện tốt nhất từ nhận thức đến thực tiễn áp dụng. Bên cạnh đó, việc lan toả tầm nhìn và thu hút các bên có liên quan cần được chú ý để tầm nhìn là sản phẩm của tập thể các bên có liên quan cùng cộng đồng trách nhiệm.

3. Kết luận

Lãnh đạo dạy học là tiếp cận phù hợp với quá trình đổi mới giáo dục, gắn với sự thay đổi vai trò của người hiệu trưởng như “nhạc trưởng” điều phối các hoạt động trong nhà trường trong đó có hoạt động dạy học. Bước đầu của lãnh đạo dạy học là xác định tầm nhìn cho nhà trường hướng tới nâng cao hiệu quả hoạt động dạy học và xây dựng nhà trường hiệu quả. Bước tiếp theo các hiệu trưởng cần đưa tầm nhìn vào các hoạt động thực tiễn của hoạt động dạy học như: phát triển chương trình, giám sát các hoạt động dạy học, động viên và tạo động lực cho giáo viên và học sinh, ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học và chú trọng các hoạt động trải nghiệm.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Flath, B., 1989. *The principal as instructional leader*. ATA Magazines, 69(3), 19-22, 47-49.
- [2] Hallinger, P., 2016. “*Bringing context out of the shadows of leadership*”. Educational Management Administration & Leadership, 1-20. doi:10.1177/1741143216670652.
- [3] Bantu Sijako, 2007. “*The role of principals as instructional leaders in two underperforming senior secondary schools in the king William’s town education district*”. Dissertation submitted in fulfilment of the requirement for the degree of master of education.
- [4] Hallinger, P. & Murphy, J., 1985. *Assessing Instructional Leadership Behavior of Principals*, Elementary School Journal, 86(2):217-247.
- [5] Douglas Wiecezorek, Carolyn Manard, 2018. “*Instructional Leadership Challenges and Practices of Novice Principals in Rural Schools*”. Journal of Research in Rural Education, 2018, 34(2).
- [6] Jana Michelle Alig – Mielcarek, 2003. “*A model of school success: Instructional leadership, academic press, and student achievement*”. Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
- [7] Heck, R. H., & Hallinger, P., 2009. “*Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement*”. American Educational Research Journal, 46(3)659-689.
- [8] Bendikson L, Robinson V, Hattie J 2012. *Principal instructional leadership and secondary school performance*. SET: Research Information for Teachers, 1(1): 2-8.
- [9] Hallinger, P., 2005. *Instructional leadership and the school principal: a passing fancy that refuses to fade away*. Leadership and Policy in School, 4(3), 221-239.
- [10] Bộ GD&ĐT, 2000. Điều lệ trường trung học (số 23/2000/QĐ-BGD&ĐT).

ABSTRACT

The current situation of principal building vision for instructional activities

Vu Thi Mai Huong

Faculty of Educational Management, Hanoi National University of Education

Instructional Leadership emphasizes the change of the principal's role from a manager to a leader in instructional activities at school. One of the components that constitutes the instructional leadership model is to build the school's vision towards creating conditions for teachers to develop their professional skills related to instructional activities and finally share this vision with all teachers, stakeholders involved at school. This article studies theoretical issues about instructional leadership related to the building vision for instructional activities. Based on that, this research uses quantitative research method combining semi-structured interview to collect data. The data is processed on software SPSS 18.0. The results of the actual research indicate the importance of building the vision of instructional leadership at schools. When putting into practice, the content of maintaining the vision is best implemented by the units in terms of awareness and practical application. In addition, the spread of vision and attraction to stakeholders should be paid attention to the vision, which is the product of the collective of stakeholders and the community responsible.

Keyword: Instructional Leadership, vision, vision of instructional activities, school principal.